

## 目 錄

<b>第 1 章</b>	<b>前言</b> .....	<b>2</b>
1.1.	計畫緣起.....	2
1.2.	委託營運目的及內容.....	2
1.3.	基地與空間使用現況.....	2
<b>第 2 章</b>	<b>可行性評估成果</b> .....	<b>3</b>
2.1.	民間參與可行性綜合評估.....	3
<b>第 3 章</b>	<b>特許範圍與年限</b> .....	<b>6</b>
3.1.	特許範圍.....	6
3.2.	委託營運期限.....	7
3.3.	營運時間.....	7
<b>第 4 章</b>	<b>整建、營運規劃</b> .....	<b>8</b>
4.1.	整建規劃.....	8
4.2.	經營方針.....	8
4.3.	公私部門合作關係.....	9
4.4.	委託經營要求.....	9
4.5.	投資計畫書之要求.....	10
<b>第 5 章</b>	<b>財務計畫辦理方式</b> .....	<b>12</b>
5.1.	民間投資資金來源與運用.....	12
5.2.	資金籌措管道.....	12
5.3.	民間投資額度預計投入時程.....	12
<b>第 6 章</b>	<b>風險規劃</b> .....	<b>13</b>
6.1.	三方之風險分擔原則.....	13
<b>第 7 章</b>	<b>政府承諾及協助事項</b> .....	<b>15</b>
7.1.	政府承諾事項.....	15
7.2.	政府協助事項.....	15
<b>第 8 章</b>	<b>履約管理規劃</b> .....	<b>17</b>
8.1.	監督管理執行.....	17
8.2.	履約管理原則.....	20
8.3.	履約管理機制.....	20
8.4.	營運績效評估.....	21
8.5.	民間機構之退場機制.....	26
8.6.	暫時接管方案分析.....	30
<b>第 9 章</b>	<b>移轉規劃</b> .....	<b>32</b>
<b>第 10 章</b>	<b>作業期程</b> .....	<b>33</b>
10.1.	作業期程分析（於 3 月底完成簽約情形）.....	33
10.2.	作業期程分析（期程延遲）.....	33

# 第1章 前言

## 1.1. 計畫緣起

基於支持政府推動民間參與公共建設政策，結合民間機構資源與專業經驗以增進經營管理績效及提升服務品質之理念，水試所將繼續推動澎湖水族館第二次委外經營作業（以下簡稱本案或本計畫，委託經營標的物簡稱澎湖水族館），本案並經行政院農業委員會於 98 年 2 月 6 日「促進民間參與公共建設案件協調會報第 38 次會議」決議通過，擬據促參法檢討繼續委託民間機構參與營運之可行性，期使澎湖水族館得以在不休館前提下順利獲得新廠商承接營運。

## 1.2. 委託營運目的及內容

- 一、 保存性與知識性：以海洋生物展示及養殖育苗為主，創造更具生命力的地方特色。
- 二、 教育性：結合社區文化與學校教育推廣，辦理回饋地方及兼負起學術傳承之使命。
- 三、 觀光性：結合休閒漁業，發展地方觀光事業。

## 1.3. 基地與空間使用現況

- 一、 水族館主體及停車場  
澎湖水族館從大門入館，遊客在一樓可依序參觀沿岸展示區、珊瑚展示區、大洋展示區。二樓則設有水產研究展示區、專題展示水槽、能容納 68 人的視聽中心，還有一座觸摸池。在戶外，尚有一座涼亭式的瞭望台。
- 二、 白沙養殖場  
白沙養殖場為 ROT 範圍，主要座落於岐頭段 203-1 號及 652 號地號土地，占地約 2 公頃。
- 三、 員工宿舍區  
包含 1 棟 3 層樓之單身宿舍及 6 棟 2 層樓之職務眷屬宿舍，作為報名參加澎湖水族館學習營隊隊員的住宿設施之住宿區。

## 第2章 可行性評估成果

### 2.1. 民間參與可行性綜合評估

#### 2.1.1. 評估結果綜合分析

##### 一、 市場可行性評估

1. 國內目前具規模之公立水族館僅有屏東國立海生館、台東水族館及澎湖水族館，評估由於國內供給有限，吸引遊客入館欣賞豐富之海洋生物，就國內民眾而言應具有一定之吸引力。
2. 就澎湖縣內各種不同展示主題之博物館及文物館而言，大部分規模較小，或偏靜態文物展示，或地處偏遠，經評估較缺乏觀光吸引力。因此，目前仍以「澎湖水族館」最易吸引遊客前往觀光，亦為澎湖各景點中少數之室內遊憩景點。
3. 區位優良，位於主要觀光動線，鄰近北海觀光系統，基地附近之潮間帶可供發展海洋生態教學活動，並可與鄰近之海洋觀光、休閒漁業加以結合。

##### 二、 工程技術可行性評估

1. 現有閒置空間過多，應有效加以運用，以增加並豐富展示空間。
2. 部分空間須申請變更。
3. 設施與設備老舊：本水族館開幕營運至今已達 12 年以上，且緊鄰海邊，部分設施已慢慢出現問題，為能呈現給遊客更佳之內容，應予以修繕、或汰換。

##### 三、 法律可行性評估

###### (一) 促參法委外依據

澎湖水族館屬促參法第三條第一項第十三款之農業設施，適用促參法，並得依促參法第八條第一項第四款之規定：「由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」採取「由民間機構擴建、整建現有設施後並營運之 ROT 案方式」辦理。

###### (二) 重大設施

依「促進民間參與公共建設法之重大公共建設範圍」之規定，並未將多功能農業推廣設施納入重大公共建設範圍，故本案應不屬於重大公共建設，因此本案不考慮重大公共建設之優惠。

(三) 主辦機關及執行機關

澎湖水族館之中央目的事業主管機關為行政院農業委員會，依促參法規定，應以農委會為本案之主辦機關，另依促參法第五條第二項後段規定：「主辦機關依本法辦理之事項，得授權所屬機關（構）執行之。」故本案農委會得授權水產試驗所執行之。

(四) 民間機構之組織型態

民間機構之組織型態除公司外，尚包括財團法人及社團法人，惟須經主辦機關之核定。

(五) 稅捐

現行「促進民間參與公共建設法之重大公共建設範圍」並未將「多功能農業推廣設施」納入重大公共建設範圍，且縱使日後行政院農業委員會將「多功能農業推廣設施」納入重大公共建設範圍，亦因澎湖縣促進民間參與重大公共建設減免地價稅房屋稅及契稅自治條例並未將「農業設施」納入優惠範圍，且該條例明文規定僅「『新建』供直接使用之自有房屋」方可適用，未包括既有之房屋及基地，故並無相關減免優惠。

(六) 租金及權利金機制

依行政院工程會民國 97 年 03 月 17 日工程技 字第 09700070260 號函釋及民國 97 年 03 月 04 日工程技字第 09700068240 號函釋：「促進民間參與公共建設案件，依促參法第 15 條第 1、2 項規定，得予以出租及設定地上權之租金優惠，優惠辦法亦規定土地租金僅得予以優惠，則依法不得免收。」可以得出「租金僅得予以優惠，但不得免收」、「應以徵收租金為必要」之結論。

四、 財務可行性評估

(一) 可行性評估

在財務可行性方面，澎湖水族館以 ROT 方式委外具有財務可行性，若能將澎湖水族館活動空間充份運用，將有助於遊客量之穩定，以維持營運收入；至於營運成本控管部份建議透過利潤中心制之營運手法達成有效預算控管，以維繫一定營運品質下營運成本之掌控。

(二) 特許期間

為達成本按可行性，並使營運期間與曆年一致，建議營運期間自 99 年 3 月 24 日起至 109 年底為止，共 10 年餘。

(三) 租金及權利金

建議租金係按照澎湖水族館所有基地之公告地價百分之三計收，惟地價稅係由執行機關負擔，但民間機構仍應負擔房屋稅。權利金採級距

方式收取，總營收未超過 5 千萬之年度，權利金占每年總營業收入 2%；總營收在 5 千萬元以上之年度，其 3 千萬元以下部分仍按營收 2% 計算，超過 5 千萬部分則以總營業收入 4.5% 計收，但如當年度澎管處公佈澎湖遊客人次低於 30 萬人次者，得檢討予以減收權利金。

(四) 資本設備備償金

建議按照前一年度營業收入之百分之五計算。

(五) 履約保證金

建議維持目前 1 千萬元額度之履約保證金。

## 第3章 特許範圍與年限

### 3.1. 特許範圍

#### 一、 委託營運標的物

澎湖水族館基地座落在澎湖縣白沙鄉岐頭段 652-0、651-1、648-1、641-0、203-7、203-6、203-3、及 203-1 等 8 筆地號土地及港子段 179-1、179-0、178-1、174-3、174-2、174-0、173-1、167-0、及 158-1 等 9 筆地號土地，整體建物基地面積 48,645 平方公尺，其中水族館主體為 2 層樓建物，樓地板面積約 4,476.19 平方公尺；委託營運標的物尚包含宿舍、教學大樓、研究大樓、溫室、育苗室、種魚育苗室、種魚室、電機房、輪蟲池室、試驗池加蓋、飼料調理所、試驗研究所、泵浦室、主機室、及瞭望臺等建物。水族館樓層 1F 至 2F 屬於公共服務性質及不涉及公權力之業務與建築設備，主要含三個展示單元，一般展示區及特展室、視聽室、公共服務區(含餐廳、禮品店及停車場)等設施。

#### 二、 委託營運經營項目

民間機構得利用澎湖水族館提供相關海洋生態展示、附屬餐飲、停車場或與水族館相關之禮品、文具、書籍、其他零售經營與開發等服務，及其他經行政院農業委員會水產試驗所同意經營之項目。

#### 三、 民間機構之義務

##### 1. 繳納租金及權利金

依據促參法第十一條規定：「主辦機關與民間機構簽訂投資契約，應依個案特性，記載下列事項…二、權利金及費用之分攤」；另依行政院公共工程委員會民國 97 年 03 月 17 日工程技 字第 09700070260 號函釋及 97 年 03 月 04 日工程技字第 09700068240 號函釋內容(詳如可行性評估分析)，可以得出「租金僅得予以優惠，但不得免收」、「應以徵收租金為必要」之結論。

##### 2. 營運相關費用之負擔

負擔經營委託範圍內一切任何規劃、經營等成本、費用、規費及稅捐(含房屋稅、營業稅、營所稅等稅賦項目，地價稅由機關負擔)及其他有關之費用。

##### 3. 建築物及相關設施設備之維護與管理

建築物及相關設施設備之維護及管理計畫包含平時維修編組、依據法規辦理之各項定期檢查申報作業、維修及重置費用之編列、維護系統之建立及保全等項目。

#### 4. 展示生物飼育、補充及管理

本館展示核心為水族生物活體，故民間機構應依據生物清冊妥善飼育生物，盡量減少生物傷亡，如生物不足時亦應隨時注意予以補足。另，本館展示保育類或屬須展示類別生物更應依契約或法令規定妥為飼育。

#### 5. 清潔維護

含委託營運範圍基地內環境清潔與衛生之維護、室內外景觀植栽之更新與維護。

### 3.2. 委託營運期限

澎湖水族館採民間參與營運方式，依本計畫財務可行性分析結果顯示，於 10 年之許可期間內，民間機構除可回收所投入之成本外，仍可獲得合理之投資報酬利潤，另，則是考量將契約期間盡量與曆年基礎一致，以便於營運管考，故建議本計畫之許可期間自 99 年 3 月 24 日起，至民國 109 年 12 月 31 日為止，共約 10 年餘，如營運績效良好得續約一次，屆滿後得視民間機構營運之績效予以優先定約一次，定約期間建議以 5 年為限。

### 3.3. 營運時間

除不可抗力之情形外，為考量水族館品質及必要維修日，建議全年營業日不得少於 300 日，每日經營時間至少應為上午九時至下午五時。未經甲方書面同意前，不得將每日時間超出規定部分，累計增為營業日或擅自關閉部分或全部營業區域。民間機構如有維修或其他必要，於取得水試所書面同意後，民間機構得暫時關閉部分或全部營業區域之營運，但仍應依契約約定繳付權利金予甲方。

## 第4章 整建、營運規劃

### 4.1. 整建規劃

#### 一、 配合用地限制予以落實

澎湖水族館用地主要係屬風景區，並均作為特定目的事業用地使用，因此如民間機構提出其他增建、擴建構想時，除應先期提報規劃構想經水試所同意後方得辦理之，提出之構想並應依據用地限制辦理。

#### 二、 規劃報告管制及期程

建議民間機構所提規劃報告書應於本案申請時即併同投資計畫書一併提出，由甄審會審理。期程部分建議於第 1 年投入應投資金額 6 百萬元，規劃報告除於申請時提出，其後續並應於 100 年底前重新依據投資執行計畫書提報細部執行報告書（不低於 2400 萬元），如民間機構未能於期程內完成細部規劃報告書之提送或其投資項目與金額低於投資執行計畫書者，則視為乙方違約，並於提送或核備之期限加計一年後終止契約。另，為敦使民間機構儘早完成總計 3 千萬元之投資，如民間機構未能於 104 年 3 月前完工，或整建投資金額未達 2400 萬元，視為違約，並依據重大違約事項終止契約並沒入保證金。

### 4.2. 經營方針

#### 一、 在對象方面

以教育、觀光及休閒為主，就澎湖水族館本館對於觀光客對象採全面開放；住宿區部分應符合用地相關法規，僅限於利用水族館自辦之營隊；研究大樓在拆除整建前應加以管制避免人員進入；水族館後場及白沙養殖場部分則視民間機構規劃，得採部分開放或事先登記導覽參訪方式作為展示營運。

#### 二、 在經營定位方面

為提高水族館的使用效益及兼顧海洋教育，應以平價提供高品質全方位服務作為澎湖水族館之經營定位，並依據營運特性，積極結合水試所技術優勢及形象、澎湖觀光業者、社區及養殖業者，提供保存性及知識性、教育性、觀光性等多元化的服務功能。

#### 三、 在服務方面

本案的族群服務應具有以海洋教育為導向的理念，輔以觀光遊憩功能發揮，軟硬體設施應不只能滿足顧客的需求，還應使其感覺舒適與滿意。



### 4.3. 公私部門合作關係

#### 一、 公部門

未來辦理委外後，水試所及澎湖中心之角色與定位建議在民間機構於委託營運範圍所提供的經營管理上應以輔導監督為主。

#### 二、 私部門

民間機構以辦理澎湖水族館之展示教育為主，並配合委外宗旨，在符合都市計畫及相關法令之規定前提下經營，開發觀光遊憩功能為輔，負責委外範疇之經營與服務。

#### 三、 公私合作事項

為整合水試所在水產養殖技術優勢、澎湖水族館對外形象、及民間機構彈性營運優勢等，建議後續雙方合作包含下列事項，並可適度納入招商文件以利雙方遵循。

1. 志工及導覽人員之專業訓練；
2. 商標授權及紀念品開發；
3. 如經民間機構申請，由所方另與民間機構辦理技術移轉事宜；
4. 如民間機構申請有關離島建設條例之優惠，得由機關協助提供證明文件。

### 4.4. 委託經營要求

#### 一、 遵守目標宗旨

為維持澎湖水族館既有設備功能及展示服務品質，民間機構未來營運方向及經營對策應以澎湖水族館之興辦目標宗旨為前提，若有整建規劃、營運方向、營運費率及展示內容等重要項目之變更，應先提報所方同意後始得為之。

#### 二、 維持營運品質

為維繫展示內容品質，民間機構應逐年提出展示內容變更、活體補充、特展籌辦、科教及營隊活動規劃等年度計畫，並載明承諾提撥之經費或預算，其中活體補充計畫應盡量符合原展示活體之品種、大小及數量，並經所方同意。

#### 三、 利益共享原則

為秉持創造利益均霑之原則，民間機構應於財務狀況許可下支付權利金予政府。

#### 四、 設施使用原則

基本上以設施原使用方式為民間機構繼續使用原則，若對於現有設施除行政及辦公設施外，民間機構欲變更使用方式、增減設施、設施遷移、調整空間動線等變更，應由民間機構提出相關構想圖說並經主辦機關核可後始得為之。

#### 4.5. 投資計畫書之要求

##### 一、 整體營運管理計畫

依據本案之定位及方向訂定營運目標，及為達成營運目標而訂定之營運策略，計畫內容需對水族館展示教育、附屬商品開發經營、澎湖觀光遊憩資源整合、地方合作回饋及水產養殖之市場研擬相關營運計畫。

##### 二、 團隊組成架構

就民間機構組成之團隊提出說明，包含各協力或分包商，並提出相關實績證明。另應就澎湖觀光產業業者、養殖業者等異業結盟策略提出說明及合作同意書。

##### 三、 經營管理計畫

包含委託營運範圍內各項設備、設施及環境之維護與管理，因此將來本案之實際經營管理主體為民間機構，在招標文件之申請須知中要求申請人之經營管理計畫至少含括下列項目：

###### (一) 設施投資計畫

1. 展示規劃
2. 養殖系統規劃
3. 白沙養殖場規劃及其他用地規劃
4. 空間調整及室內裝修計畫
5. 營運資產設備增(重)置計畫

###### (二) 開幕籌備計畫

為使民眾廣為週知澎湖水族館重新展開經營，民間機構應對於開幕營運籌備作業提出時程及各部門之開幕籌備作業計畫（含行銷活動構想）。

###### (三) 行銷宣傳計畫

含行銷規劃、宣傳企劃、公共關係、與媒體及其他同質或異質機構之合作計畫，且需對媒體宣傳、廣告促銷、行銷活動等擬具構想。

###### (四) 科教及營隊計畫

對於利用本館開辦之科教活動及年度營隊規劃等，依據澎湖觀光遊憩發展趨勢，就休閒農漁業之結合、生態教育、社區文化等面向擬具構

想。

(五) 特展籌備或換展計畫

需就各年度之特展或既有展示缸之換展提出規劃，並至少就年度計畫提出時程、所方協助事項、辦理預算及頻率加以說明。

(六) 附屬餐飲商品計畫

附屬餐飲服務須針對餐飲服務內容、品質、安全及衛生管理等項進行說明，以採用經認證且符合海洋保育理念內容較佳；附屬商品應盡量符合海洋生物教育宗旨，並敘明販售品項及有關澎湖水族館形象與商標之授權事宜。

(七) 人力組織架構與招募訓練計畫

依未來經營業務之需要，規劃人力配置及組織架構，檢附重要營運人力之學經歷，並依營運計畫書之營運時程研擬招募訓練計畫，並對人員管理及考評、福利、獎懲、人力培訓等研擬構想計畫。

(八) 維護管理計畫

為本案委託營運範圍內點交民間機構之設備、設施之維護與管理，及委託營運範圍之環境清潔維護。

1. 展示活體維生及展示
2. 建物維修
3. 環境清潔維護
4. 設備維修計畫
5. 保全安全計畫

(九) 營運服務稽核計畫

為保障營運服務品質，可對於民間機構本身所建置或委託外部獨立機構辦理之品質稽核制度，並可敘明是否同意將稽核成果提送水試所供履約管理參考。

(十) 回饋計畫

如回饋當地鄰里之活動、地方建設補助、協助或贊助主辦機關海洋教育推展政策之執行及相關活動等具體措施。

四、興建營運間限屆滿後資產之無償移轉計畫

民間機構於營運期滿後，除經行政院農業委員會評定為營運績效良好之民間機構，行政院農業委員會得於營運期間屆滿時與該機構優先定約，委託其繼續營運外，民間機構應於營運期限屆滿後，應將現存所有之營運資產或營運權，依投資契約無償移轉、歸還予行政院農業委員會。

## 第5章 財務計畫辦理方式

### 5.1. 民間投資資金來源與運用

本案各項設施及大部份展示區內之展品皆完備，但因考量民間機構需先投資開辦費、營運預備金等；另民間機構需投資澎湖水族館裝修、前場維生系統及後場之檢疫備養系統、教學大樓整建及生物增購等，本案資金來源為營運盈餘、自有資金及融資等方式。

### 5.2. 資金籌措管道

#### 一、 籌措新股

民間機構之自有資金籌措管道端視民間機構之組織型態而定，若為新設公司，依據促參法第 33 條規定，參與公共建設之民間機構得公開發行新股，不受公司法第 270 條第 1 款之限制。

#### 二、 融資

可循一般商業貸款方式辦理，惟依據促參法第 51 條規定，民間機構依投資契約所取得之權利，除為促參法第 52 條規定之改善計畫或第 53 條規定之適當措施所需，且經甲方書面同意者外，不得轉讓、出租、設定負擔或為民事執行之標的；另民間機構因興建、營運所取得之營運資產、設備，非經甲方書面同意，不得轉讓、出租或設定負擔。

#### 三、 離島建設條例規範

如民間機構為新設公司，依據行政院經建會離島建設基金管理會之「離島建設基金投資、融資作業簡則」，如其他配合政府政策(如促進民間參與公共建設等)，經行政院或離島建設指導委員會(以下簡稱指導委員會)專案核准之建設投資計畫，則可申請離島建設基金投資。

#### 四、 由總公司資金支應

本案投資規模有限，故如未採用新設特許公司情形下，則係由總公司以其資金投入作為民間機構投資營運之資金。

### 5.3. 民間投資額度預計投入時程

澎湖水族館之投資期程部分建議包含應投資項目約 6 百萬元，應於 99 年投資(至遲於 100 年 3 月底前完成)，第二期整建改善則於 100 年底前重新依據投資執行計畫書提報細部規劃報告書，經甲方同意後辦理，規劃於 103 年底前完成(至遲於 104 年 3 月底前完成)，其投資約 24 百萬元。

## 第6章 風險規劃

### 6.1. 三方之風險分擔原則

#### 6.1.1. 整建期風險

##### 一、 政府承擔風險

由於整建澎湖水族館之規劃經費由民間機構自籌，因此於整建期政府無承擔風險。

##### 二、 投資者承擔風險

整建澎湖水族館之規劃設計風險與排水、環保、開挖、支撐、吊裝等營建工程之施工風險，應由投資者承擔，雖然通常投資者都會以免責契約，將風險移轉給營造商或供應商，但營造商或供應商違約風險，則仍應由投資者自行承擔或購買保險以彌補損失。

##### 三、 融資者承擔風險

由於澎湖水族館 ROT 案必須經過政府、投資者與提供融資者之評估，且申請時需附融資意願書或融資委託接受函，基於三方面公平分擔之原則，融資者亦應承擔投資者於整建期間違約風險，畢竟唯有繼續完成興建才能確保債權。投資者違約時的介入，對政府而言是為一項權利而非義務，實質風險應由融資者承擔，必要時得由主管機關授權融資機構另行指定或籌組投資者接續興建或營運。

#### 6.1.2. 營運期風險

##### 一、 政府承擔風險

營運期以投資者的能力與影響力較大，故營運風險應多由投資者承擔，政府除了隨時監督投資者之營運與維護狀況外，僅於必要時控管投資者之財務結構。

##### 二、 投資者承擔風險

營運中斷風險應為投資者在營運期所承擔最大風險之一。此外，市場行銷能力與生物飼育風險則為本館遊客對票價收入與展示品質接受程度之考驗，其他諸如管理能力與營運等風險，亦由投資者完全承擔。

##### 三、 融資者承擔風險

營運收入係 ROT 案償債資金來源，融資者為確保債權，應依融資契約之規範或受政府主管機關之委託，得隨時檢查投資者之營運與財務狀況，投資者違約風險主要由融資者承擔，如果投資者經營不善，融資機構得依約保全債權，但不應要求政府承擔債務。

### 6.1.3. 移轉期風險

#### 一、 政府承擔風險

營運期限屆滿後，投資者須將資產移轉給政府；然而如果移轉計畫中，有關移轉設備、移轉資產項目、移轉設施使用狀況等契約內容規範不詳盡時，將產生移轉糾紛。如果無法順利承接營運，或者是投資者放棄保證金，則移轉後營業風險將悉數由政府承擔。

#### 二、 投資者承擔風險

本案全部資產採無償移轉，投資者在移轉期風險並不高，只須考慮可能所剩不多的營運履約保證金之退還，以及是否爭取優先續約。

#### 三、 融資者承擔風險

若廠商營運資金不足時，規劃以銀行週轉借款支應，故融資機構承擔移轉期之財務風險並不高。

### 6.1.4. 不可抗力風險

#### 一、 政府承擔風險

ROT 案旨在借重民間資金與經營效率，因此提供一個免除政治風險的環境，應是政府的責任與義務。是故，政治風險應由政府排除與承擔。此外，政府承諾事項如果無法依約達成，則因此所產生之損失與風險，應由政府承擔。

#### 二、 投資者承擔風險

興建期投資者雖然必會投保工程保險，但是一般工程保險皆有較高之自負額，尤其屬於天災之不可抗力風險，其自負額更高，皆須由投資者承擔，而戰爭、叛亂、強佔、政治沒收、扣押或被保險人故意、重大過失或違法行為等皆屬不可刪除或另行特約加保項目，亦將由投資者自行承擔。營運期間投資者雖投保公共意外責任險、雇主意外責任險、火災保險等，但由於戰爭、重大天災、罷工、暴動等不可抗力風險，皆屬於不在保險承保範圍內之不保事項，保險公司不予理賠，故其風險須由投資者自行承擔。

#### 三、 融資者承擔風險

一般而言，融資者承擔的不可抗力風險，主要發生在投資者因漏保、不保事件或損失超過保險金額，導致事故損失無法承擔之狀況下，如因而產生融資違約事件，無法確保債權時，則此項風險最後將由提供融資者承擔。

## 第7章 政府承諾及協助事項

### 7.1. 政府承諾事項

政府承諾事項包括委託經營範圍之資產及設施交付及監督管理等。

項目	時程
1.按交付時現狀點交營運資產 (含基地、建築物及相關營運設施)	自點還日或簽訂契約日較晚者起 2 個月內。
2.依委託營運契約之約定交付相關設施操作手冊及維護規範副本	自點還日或簽訂契約日較晚者起 2 個月內。

### 7.2. 政府協助事項

政府協助事項不代表必然成就，民間機構亦不得以協助事項未成就為甲方違約事由。

項目	說明
設施使用教育訓練	澎湖水族館為已營運之設施，所方人員得應民間機構請求，協助提供相關設施使用教育訓練。
專業養殖技術諮詢	未來民間機構在營運上有需要專業養殖技術，所方應提供必要之技術諮詢服務。
導覽及志工之訓練與認證	對民間機構提出之訓練計畫提出指導及諮詢，並提供師資資源協助。
技術移轉	如民間機構提出申請，並經雙方同意技術移轉定價，由水試所依其規定辦理。
商品形象及商標授權	如民間機構提出申請，得由雙方協議授權及付費之內容。
保固相關事宜	資產交付民間機構後，如於營運期間內發生損壞之情事，所方應協助民間機構於保固期間內與廠商聯絡及協調。 協助民間機構與前委託廠商現有廠商聯絡及協調，於點交時點，點還財產物品之堪用狀態。
票券及會員權利義務協調	協助民間機構與前委託廠商現有廠商聯絡及協調其預售票券及會員權益之移轉。
展演場地、教育訓練場地及戶外活動場地之推廣使用	行政院農業委員會辦理相關會議、演講、教育訓練及展覽時，將優先考量使用本館之相關設施。
協助與教育主管單位聯繫	如民間機構需要與教育主管單位聯繫縣內各校，安排教學參訪活動，所方應居中協

項目	說明
	助辦理。
提供貸款協助	視本案資金融通之必要，依促參法第三十條之規定協助洽請金融機構或特種基金予民間機構貸款。
重大天然災害復舊貸款	民間機構在營運期間因天然災變而受重大損害時，得由主辦機關會商財政部協調金融機構或特種基金，依促參法第三十五條提供重大天然災害復舊貸款。
離島建設條例相關認定	民間機構如依據「離島建設條例」、「離島建設基金投資、融資作業簡則暨相關規範」、「離島永續發展貸款要點」、及「離島建設優惠貸款要點」等法規提出重大建設認定、投資或融資申請，其需水試所出具文件部分，由水試所於其權責範圍內提供協助。
如民間機構有需要請受刑人擔任工作	如民間機構有請受刑人擔任工作者，所方應協助民間機構與監獄簽訂承攬契約。
研究大樓之報廢拆除	研究大樓業經結構安全鑑定為不利整建狀態，其報廢拆除由所方循法規辦理之。



## 第8章 履約管理規劃

### 8.1. 監督管理執行

#### 8.1.1. 履約管理模式

##### 一、 委託營運管理品質督導查核會議

為執行履約管理，保障委託營運管理之品質，水試所澎湖海洋生物研究中心定期或不定期召開委託營運管理品質督導查核會議，由雙方就中心所見查核缺失進行改善討論。委託營運管理品質督導查核會議對於建立甲乙雙方合作模式具備相當成效，惟目前契約並未明訂相關機制及會議結論之效力，爰建議將此一制度採用履約管理會議方式納入後續委託契約中辦理，並建議應將履約管理會議之效力明訂於契約之中。

##### 二、 營運績效評估

營運績效評估除作為委託營運管理期間屆滿，甲方是否與乙方優先定約之依據，並可作為乙方營運管理改進之參考，目前管理上係結合委託營運管理品質督導查核會議，督促民間機構依據營運績效評估委員意見加以改進。目前模式係由雙方循委託營運管理品質督導查核會議另行辦理，建議可於契約中明訂，並加上營運績效評估成果低於一定水準以下，甲方得採取之因應措施，俾便雙方遵循，另營運績效評估指標建議具體化，此部分詳後績效評核部分說明。

##### 三、 服務對象查驗

澎湖水族館住宿區之使用上，其服務對象受限於用地限制，係以參加體驗營行程學員為限，故目前契約履行上，係由現有廠商逐期提報體驗營名冊，並經由向中心報備後據以辦理，雖可及早掌握民間機構營運行為，但對於中心而言則增加履約管理人力負荷。未來在本案基地住宿對象仍受到限制，建議可參酌其他案例，採自主管理精神，由民間機構自行建立監管制度，並對於住宿區使用者留存名冊，水試所或中心則對於住宿對象採取不定期查驗方式，避免廠商在營運中構成違法及違約之營業行為，亦可減少水試所及中心之管理負荷。

##### 四、 財務監督

由於目前委外模式係要求民間機構依其營運收入繳交 4.5% 的權利金，故委託營運契約約定民間機構應於每年年度結束後五個月內提送經聯合會計師事務所查核簽證之財務報表。

##### 五、 財產維護監督

在契約中，要求委託乙方應對委託管理維護之財產物品，盡善良管理人之責任維護管理。建議廣續委託期間，其監管仍以現行自主管理精神為佳，由廠商自行提出管理維護計畫，並設計提出其自主管理表單，經所方同意後據以辦理，所方除於廠商提報計畫時加以審核以外，其餘則以抽查方式，瞭解其財產維護情形。

#### 六、 期初投資、ROT 投資及每年資本設備備償規範

有關期初投資及每年資本設備備償金額係為確保澎湖水族館委託營運之服務品質，而對於民間機構於期初及後續營運年度均應提撥一定金額作為資本設備增添或置換。

#### 七、 重增置責任區分

依據目前委託營運契約係約定對於報廢後須返還財產，民間機構需增購功能及規格不低於原財產之新品，並移交甲方所有，因此其重增置責任係歸屬民間機構辦理；至於報廢後不須返還財產則無須添購新品替代，故對於報廢後不須返還財產，民間機構無須負擔其重增置。建議於本次整建營運移轉案仍循目前契約規範辦理，惟契約中應載明財產或物品之類別係屬「須返還」或「報廢後不須返還」類別。

#### 八、 生物重置及後場管理

如有海洋生物種類死亡時，應提出因應計畫(內容包括但不限於死亡之種類及數量、是否採購相同種類、其他種類或其他方式補充之計畫)予甲方備查，惟當年度發生海洋生物種類點交清冊上註明須返還之海洋生物種類死亡或館內海洋生物數量異常減少時，乙方所提因應計畫須得甲方核准。」因此海洋生物重置係原則上由乙方自行提出因應計畫並為補充，但對於須返還生物或館內生物數量異常減少時處理則需由甲方同意。後續招商仍應避免民間機構投資不足問題，建議應將生物重置訂定最低投資金額，並加上相關罰則以利維持本案之營運品質。罰則部分可參考目前資本設備備償金之規定，就未用罄金額納入懲罰性違約金處理。

#### 九、 行銷活動之監管

本案目前對於乙方之行銷策略設有控管機制，由乙方得自行擬定行銷策略，但為促銷而辦理之策略聯盟、會員制度或類似之活動，其活動之方式、制度、期間、對收入之影響評估及相關事項，應先檢具書面取得甲方之書面同意後，始得為之。

#### 十、 費率管制

在目前委外營運費率執行上，民間機構仍以所方自營時之費率 200 元作為上限。一般而言，博物館類別的票價調整較有僵固性，但水族館類別之票價較不受到限制，初步建議，有關營運費率標準可參酌促參

法第 49 條公用事業營運費率訂定及調整原則，其考慮因素為：(一) 規劃、興建、營運及財務等成本支出，(二) 營運及附屬事業收入，(三) 營運年限，(四) 權利金之支付，(五) 物價指數水準。

#### 十一、保險

建議將保險事故通知執行機關納入規範，並對於保險款項動支方式依據財產保險及人身保險分別加以明確規範，俾使執行機關及早掌握委託營運之保險事故，以及早因應。

#### 十二、委外之民間機構使用之對外名稱及識別標誌

建議民間機構之對外名稱及識別標誌除應與執行機關加以區別外，應於事前報請執行機關同意，以符合澎湖水族館之形象，並便於使用者區分澎湖水族館及委託民間機構之不同。

#### 十三、使用者申訴及處理

依據消費者保護法第 43 條規定，消費者與企業經營者因商品或服務發生消費爭議時，消費者得向企業經營者申訴，故經營之民間機構即應設置消費者申訴管道，另依據工程會 98 年 8 月 6 日工程促字第 09800351330 號函送「促進民間參與公共建設案件消費申訴及處理機制建置計畫」，未來機關及民間機構均應設置消費者申訴管道。

### 8.1.2. 履約監督管理執行規劃

許可營運期間，民間機構應依營運計畫所定期限，執行本案之營運工作，執行機關則成立專責單位督導營運及管理工作。

#### 一、監督管理方式

建議執行機關督導民間機構整建、空間調整及營運事宜，並於契約明定相關事項，主要將透過以下方式進行監督管理：

- (一) 定期會議之召開，提報相關資料，並反應執行機關督導查核問題及使用者滿意度或申訴反應，相關會議必須由民間機構指定具代表權人員參與，會議紀錄亦納為契約文件之一，以憑監管。
- (二) 定期與不定期稽核。
- (三) 使用者申訴管道之建立。

#### 二、相關文件資料之查核或備查監督管理方式

##### (一) 民間機構提送資產目錄之備查

簽定投資契約時將明定民間機構自特許權開始後，需將移轉執行機關之資產做成資產目錄，並記載各項資產之名稱、種類、取得時間、他項權利設定情形、使用現況及維修狀況，並定期提送予執行機關備查。

(二) 民間機構提送相關文件之查核

未來將於投資契約中明定，限期賡續委託廠商提出或交付工程進度報告、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件，以供執行機關查核。

(三) 發現營運缺失之處理

如發現營運缺失，由執行機關以書面通知民間機構改善，並於營運期間，發現民間機構如有重大違失、經營不善或其他重大情事發生，執行機關將依投資契約作下列處理，並以書面通知廠商：

1. 要求限期改善。
2. 屆期不改善或改善無效者，以罰款、中止其營運一部或全部等方式處理。

## 8.2. 履約管理原則

- 一、 民間機構之營運應配合執行機關相關管理及推動業務工作。
- 二、 民間機構未來應依其投資執行計畫書及每年度之營運計畫執行本計畫營運之業務。
- 三、 民間機構欲經營本計畫契約未明列之業務時，應於取得執行機關同意後，修訂經營契約、營運執行計畫書或年度營運計畫調整，始得為之。

## 8.3. 履約管理機制

一、 履約管理單位

執行機關辦理履約管理，應由機關首長或其授權人員指派適當人員組成專責小組為之，必要時得邀請專家學者協助。倘若性質單純、投資規模較小，且未涉及興建工程或未有政府投資者，得由承辦業務單位人員負責，免成立專責小組。執行機關辦理得視公共建設特性與實際需要，委託專業顧問法人、機構或團體辦理履約管理。

二、 履約管理重點

- (一) 依契約所訂定之營運績效評估機制，落實評估民間機構營運績效。
- (二) 限期民間機構提出或交付營運計畫、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件，以供查核。
- (三) 為瞭解民間機構營運及財產狀況，執行機關應定期或不定期，以書面或實地等方式檢查民間機構之營運狀況。

三、 履約管理會議之召開

- (一) 履約管理會議辦理方式

履約期間，執行機關應定期召開會議，瞭解民間機構執行進度，並協助解決執行困難。民間機構於履約管理會議中應擇派具決策權限人士出席，有關履約管理會議之決議事項亦應發生效力，執行機關亦應納入追蹤。

#### (二) 履約管理會議辦理頻率

有鑑於營運交接期間，因雙方尚處於磨合期，營運管理共識有待建立，加以民間機構期初投入裝修及營運準備事項繁複，故履約管理會議辦理頻率可較為頻繁；在營運上軌道後，則可減少履約管理會議頻率。

#### (三) 履約管理會議辦理時間

履約管理第一次會議應於簽約後二個月內召開。

### 四、 作業方式

#### (一) 書面審查

依契約民間機構需繳交（備查及提交事項）進行審查。

1. 定期項目：權利金繳交、履約保證金之繳納、工作月報告、財務報表、財產清冊、營運計畫等。
2. 不定期項目：各類保險契約、分包契約（副本）記錄與文件、各類圖說、廣告及文宣等。

#### (二) 審查會議

主要係須執行機關核定及評核事項，包含投資執行計畫、營運執行計畫、營運績效評估。

#### (三) 實地勘查、檢查

包含定期與不定期之財務及營運檢查等。

### 五、 監督要求

執行機關得依公共建設之特性及民間投資方式，於投資契約明定，限期民間機構提出或交付帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件，以供查核。

## 8.4. 營運績效評估

### 8.4.1. 營運績效評估指標

#### 一、 顧客面向

##### (一) 滿意度調查

1. 顧客滿意度（民間機構調查，執行機關稽查，必要時由執行機關自行調查）以水族館經營而言，掌握長期顧客滿意度關係到顧客重遊意願

或推薦意願，對於水族館對外形象及口碑均甚為重要，故應納入評估指標之中。滿意度調查應納入生物展示數量、生物展示品質、導覽解說滿意度、教學活動、環境清潔、服務態度及營運費率等核心項目，另外對於附屬設施如商品販售、餐飲服務、及住宿服務等亦可納入調查。

2. 導覽解說服務比例（民間機構調查，執行機關稽查，必要時由執行機關自行調查）導覽解說係屬水族館經營重點，建議為提升遊客參觀品質，受到導覽解說服務人次佔總遊客人次比例應達到一定水準以上（初步建議及格門檻為 15%），此項指標亦由問卷調查得悉。
3. 地方滿意度（民間機構調查，執行機關稽查，必要時由執行機關自行調查）有鑑於澎湖水族館係以海洋生物科學教育為核心，並附帶提升白沙觀光遊憩發展，故營運上應融入當地之社區文化及產業觀光，因此當地民眾對於委外經營單位之滿意度亦甚為重要，如獲得當地民眾認同，對遊客之爭取亦具效益，建議應納入評估之中。
4. 提升滿意度方案成效追蹤（民間機構調查，執行機關稽查）  
如營運績效評估會議、例行履約管理會議或其他政府監管制度所辦會議對於民間機構提出改善服務建議，為期落實並追蹤其成效，於必要時可予以參考設置本項指標，對於服務改善項目單獨進行滿意度調查，以瞭解服務的提升是否落實並改善使用者感受。
5. 其他服務品質之證明（民間機構提供，執行機關稽查）  
除滿意度調查外，如其他法規主管機關之評鑑成果，或權威機構的評比亦可參酌予以納入評估指標之中，作為加分項目。

## （二）使用率及使用人次

1. 各項設施使用人次及使用率（民間機構彙整提供，執行機關稽查）  
顧客招納係評估服務成果的展現，由顧客人次或設施使用率瞭解最終公共建設服務的能量，使用率係指一定期間內，設施之實際使用人次佔所能供應使用人次規模比例，故以使用率較能傳達設施經營成效。
2. 顧客來源（民間機構彙整提供，執行機關稽查）  
透過客源組成、回客率或新增客源等顧客來源分析指標，執行機關將可以瞭解民間機構營運對象實際成果。在客源組成上建議注意民間機構是否依據契約規範之限定對象提供服務；回客率及新增客源分析指標上則可瞭解澎湖水族館面臨鄰近同質性景點（如螃蟹博物館或海洋觀光牧場）市場成本競爭下，是否能夠維繫較高品質之服務，吸引新客源並使客源回流。

## 二、 內部流程面向

## （一）設施營運管理流程

### 1. 設施投資及生物重置達成情形（民間機構彙整提供，會計師查核）

對於民間機構之期初投資情形及後續年度資本設備、生物重置等投資情形加以評估，其衡量方式建議可以採用實際投資金額佔契約規範下限金額之比例，分子的實際投資金額應依據契約經過會計師專案審查，符合民間機構投資計畫及契約規範之投資金額。

### 2. 設施管理（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

執行機關點交設施之管理係契約執行重點，其績效評估指標包含盤點執行是否確實、報廢資產是否依據契約規定辦理、補回之財產功能是否符合契約規範、平日是否有專人保管等執行要項，因此建議可由執行機關負責日常監督管理的財務保管人員予以初評。如設施管理有必要加以強化，則可以盤點後財產的短少金額或補回報廢財產之時間效率等指標加以衡量。

### 3. 維護保養（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

設施保養維護工作，包含辦理項目、週期、及品質應達到契約所訂定標準，建議可以自投入面及成果面加以衡量，相關指標為：

- (1) 生物死亡率，為避免購置生物品質不一影響，建議以民間機構投入前場海洋生物之死亡率作為評估指標，如有死亡率較高情形時，民間機構應說明其原因，執行機關並於必要時瞭解其實際原因，以利改善；
- (2) 設施故障次數及故障排除期間，由執行機關稽查、顧客申訴、民間機構通報等方式取得資料；
- (3) 投入面指標部分，建議可以從設施維護週期、設施維護標準等，由日常監督管理彙總稽查缺失作為指標。

投入面指標意義在於良好的維護可以避免故障及損毀發生，然而以設施生命週期觀點視之，老舊設施可能無法透過良好維護就能達到高度營運品質，故建議仍以成果面為主。

## （二）公私關係維持

### 1. 履約管理配合情形（執行機關稽查）

建議由執行機關依據雙方營運管理會議經驗進行初評，並自契約違約記點罰款機制，就違約之記點次數、罰款次數及金額等建立履約管理指標。

### 2. 甲方建議改善情形（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

建議可就改善日數及執行機關對於改善成果之滿意度加以衡量。平均改善日數係衡量自執行機關提出改善建議至改善完成耗費日數，並與民間機構當初承諾之改善期程相較，量化賡續委託廠商配合程度。

3. 政策配合度（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

依據本案特性，建議之政策配合績效指標如下。

- (1) 如配合觀光遊憩發展政策或海洋保育政策等，由民間機構提出說明，並由執行機關依據監督管理經驗進行初評。
- (2) 其他政策：諸如環保節能等一般事務性政策，賡續委託廠商是否能夠達成。

(三) 法規與社會流程

1. 違法情形（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

將日常監督管理所見及由各法規主管機關稽核發現之違法情形，納入績效評估之中。

2. 安全監控及通報（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

安全監控及緊急通報計畫可以對於是否有防止針孔攝影，錄影監視系統設置管理是否無死角，監控系統檢查紀錄表是否詳實，假日、夜間管理人員輪值是否落實，火災、風災及水災防範措施是否確實，固定通報聯絡窗口設置及通報方式應張貼於明顯可見之處是否落實等項進行評分。

3. 意外事件比例與處理（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

意外事件係民間機構營運時，所應注意並加以防範之項目，故可以意外事件變動情形加以衡量。

4. 回饋計畫（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

對於各項回饋措施，可以實際回饋數量與預計回饋數量相較，或對於本案相關社區居民設計回饋滿意度調查問卷，調查回饋成效。由於回饋項目可能不止一項，亦可以各項回饋項目勾選其達成情形作為衡量指標。

三、 學習成長面向

(一) 員工人數（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

專職員工人數之多寡及比例可以了解民間機構是否可以穩定提供專業服務，可以透過專職員工人數及佔總人數比例進行評估。

(二) 員工專業能力（民間機構彙整提供，執行機關稽查）

由民間機構提供其服務人力名冊，透過比較民間機構之經營管理計畫書承諾之員工素質，瞭解實際投入人力是否足以因應需求。另亦可以各契約要求之專業人力進行評估，如實際雇用符合契約標準之專業專職人數佔承諾之專業專職人數比例。

(三) 核心員工每人之教育情形（民間機構彙整提供，執行機關稽查）



本計畫服務品質有賴核心員工所提供之專業服務，故持續安排員工參與教育訓練吸收專業知識為提高顧客滿意度之不二法門，可藉由各項設施每位核心員工所參與教育訓練時數進行評估。

(四) 員工穩定度 (選擇性指標，民間機構彙整提供)

員工穩定度愈高，因其累積經驗得以提升服務品質，避免人事更迭造成品質變動，故如有流動率較高情形下，建議可以納入本項指標評估其績效。本項指標包含新進員工比率、離職員工比率、及員工流動率等項。

四、 財務面向

(一) 權利金及回饋金 (民間機構彙整提供)

未來在民間機構具合理利潤之條件下，以各年營運狀況依營運收入之百分比方式計收權利金，亦即若民間機構經營績效越好，將增加營運收入，繳交予執行機關之權利金亦越高，達到政府與民間共享獲利之雙贏成果，因此建議以權利金作為未來考核民間機構營運績效之指標。

(二) 關係人交易 (民間機構彙整提供，須經會計師查核簽證)

如有協力廠商參與或委外項目之合作廠商具有關係人身份，應要求賡續委託廠商提送之財務報表中，揭露關係人交易部分，與其交易條件是否為正常交易條件。本項指標重點係防範賡續委託廠商利用關係人間交易安排，造成權利金收取之損失，因此如有此種情形發生，其重點並非績效分數，而係後續之追蹤改善。

(三) 營運收支情形 (民間機構提供，須經會計師查核簽證)

為瞭解私部門財務穩定情形最佳的方式，係對於私部門在實際營運收支與其評估數值加以比較，如收支情形出現重大落差，代表私部門未來營運上可能必須調整營運方向或模式，來改善其財務結構。

(四) 財務透明度 (民間機構提供，須經會計師查核簽證)

由於營運收入通常係權利金核算基礎，故如財務報表中如能對於營運收入及營業外收入明細加以揭露，可減少公部門核算權利金之負擔，因此建議可納入評估項目之一。另外本計畫屬於民間機構設立分支機構營運模式，為避免賡續委託廠商總公司營運造成該分支機構營運困境，建議可要求民間機構提供總公司財務報表以供備查。

8.4.2. 績效評估機制

依據促參法相關規範，經評定為營運績效良好之民間機構，主辦機關得於營運期間屆滿時優先定約，委託其繼續營運，相關之營運績效評估辦法則應於契約中明定之。營運績效評估應於營運期間內辦理，每

年至少一次；並得成立評估委員會辦理之。本計畫可參酌促參法規範納入契約辦理。除參酌法令規範，以優先定約作為誘因外，亦可建立評估不及格相關之處理機制，如限期改善及罰款等以完備績效評估機制，敦促民間機構提升營運績效。

## 8.5. 民間機構之退場機制

### 8.5.1. 緊急接管措施分析

按促參法第 53 條規定：「公共建設之營運如有施工進度嚴重落後、工程品質重大違失、經營不善或其他重大情事發生，於情況緊急，遲延即有損害重大公共利益或造成緊急危難之虞時，中央目的事業主管機關得令民間機構停止興建或營運之一部或全部，並通知政府有關機關。依前條第一項中止及前項停止其營運一部、全部或終止投資契約時，主辦機關得採取適當措施，繼續維持該公共建設之營運。必要時，並得予以強制接管營運。」澎湖水族館係依促參法及其相關子法規定辦理，於民間機構營運期間之監督，則可依上開促參法第 53 條規定採取適當措施，必要時，主辦機關並得予以強制接管營運。

次按，依據促參法第 53 條第 2 項後段規定：「接管營運辦法，由中央目的事業主管機關於本法公布後一年內訂定之。」如前所述，本案係定性為屬於促參法施行細則第 19 條之 1 第 6 款之經目的事業主管機關認定之教育設施。而查農委會曾於 95 年 7 月 19 日訂定發布「民間參與農業設施公共建設接管營運辦法」，依該辦法第 3 條「主辦機關於民間依本法第三條第一項第十三款及施行細則第十九條之一規定參與農業設施，有本法第五十三條規定情事，而有強制接管之必要時，應以書面載明下列事項，通知被接管之民間機構（以下簡稱民間機構）、融資機構、保證人及政府有關機關並公告之...。」之規定，主辦機關於民間參與營運澎湖水族館時，如有促參法第 53 條規定之情事發生，即得適用該辦法之規定為適當之處置措施。至所謂「適當措施」則應依具體事實為認定。

另查，目前中央目的事業主管機關依促參法第 53 條訂定之接管營運辦法已包括「社會福利設施及營建相關公共建設」、「衛生醫療設施」、「經建設施」、「交通建設及觀光遊憩重大設施」、「運動設施」、「農業設施」、「文化設施」、「環境污染防治設施」以及「教育設施」等公共建設在內。綜觀以上各類公共建設之接管營運辦法，僅有交通部所定之「民間參與交通建設及觀光遊憩重大設施接管營運辦法」第 8 條訂有：「民間機構之股東會、董事及監察人職權涉及營運權之行使不得違反強制接管處分及妨礙接管人職權之行使。」至於其他接管辦法則付之闕如，

依之，就「交通建設及觀光遊憩重大設施」而言，如民間機構一旦有促參法第 53 條之情事發生，而經主辦機關作成強制接管之處分時，民間機構之股東會、董事及監察人職權涉及營運權之行使時，不得違反主辦機關之強制接管處分及妨礙接管人職權之行使。按該規定為強制規定，如民間機構股東會之決議違反該強制規定者，依據公司法第 191 條「股東會決議之內容，違反法令或章程者無效」之規定，該股東會之決議將自始當然無效。而因澎湖水族館係屬農業設施，依據農委會訂定之「民間參與農業設施公共建設接管營運辦法」，並無如上所述之強制規定，未來澎湖水族館營運案是否有必要訂定之，主辦機關應可依促參法第 11 條就澎湖水族館營運案之特性予以斟酌考量，並依據上開工程會 95 年 10 月 2 日工程技字第 09500381761 號函釋，於投資契約中予以明定，俾利雙方共同遵循。

### 8.5.2. 民間機構經營不善之因應機制

按未來本計畫設施委託民間機構經營時，若有經營不善或違反委託經營契約之情事時，主辦機關應視民間機構違反之程度，而選擇採用漸進之因應機制。一般而言，若民間機構違約情節輕微，主辦機關應給予一定期限命其補正或改善之。若民間機構無正當理由仍不改善，再考慮強制接管或終止契約或求償違約金。主辦機關若採取強制接管機制，其程序應循現行法令，依下述程序為之。

### 8.5.3. 強制接管程序

#### 一、 本計畫屬性

查本計畫屬促參法第 3 條第 1 項第 13 款及促參法施行細則第 19 條之 1 所稱之「農業設施」。依促參法第 53 第 1 項：「公共建設之興建、營運如有施工進度嚴重落後、工程品質重大違失、經營不善或其他重大情事發生，於情況緊急，遲延即有損害重大公共利益或造成緊急危難之虞時，中央目的事業主管機關得令民間機構停止興建或營運之一部或全部，並通知政府有關機關」、第 2 項：「依前條第一項中止及前項停止其營運一部、全部或終止投資契約時，主辦機關得採取適當措施，繼續維持該公共建設之營運。必要時，並得予以強制接管營運；其接管營運辦法，由中央目的事業主管機關於本法公布後一年內訂定之」。因本計畫屬性為「農業設施」，其中央目的事業主管機關為農委會。農委會已於 95 年 7 月 19 日依促參法前條規定之授權，訂定發布「民間參與農業設施公共建設接管營運辦法」(以下稱「本辦法」)，故未來本計畫設施如有經營不善而須由政府強制接管時，即應依本辦法辦理。以下謹就本辦法之相關規說明之。

#### 二、 本辦法適用前提

依本辦法第 3 條，本辦法適用促參法第 3 條第 1 項第 13 款及施行細則第 19 條之 1 規定參與農業設施，自有本辦法之適用。

### 三、 接管機關

依本辦法第 2 條：「主辦機關為執行強制接管營運，得自任為接管人，或委任其所屬行政機關(構)，或委託其他機關 (構)、公法人、團體為接管人。

除前項自任為接管人外，主辦機關與接管人之權利義務，得由雙方另訂契約約定之。」可知，未來本計畫設施若有強制接管之必要時，除主機機關得自為接管外，尚得委任第三人為接管，惟主辦機關與第三人間就接管事項之權利義務關係，須另以契約約定之。

### 四、 接管之通知與公告

依本辦法第 3 條規定，主辦機關於有促參法第 53 條規定情事，而有強制接管之必要時，應以書面載明下列事項，通知被接管之民間機構 (以下簡稱民間機構)、融資機構、保證人及政府有關機關並公告之：

- (一)民間機構之名稱及其地址。
- (二)強制接管之標的設施、事由及依據。
- (三)強制接管營運之項目及範圍。
- (四)接管人名稱及地址。
- (五)接管人之權限。
- (六)接管營運之期間及起始日。
- (七)如不服處分，得於收受通知之次日起三十日內，依法提起訴願。
- (八)其他主辦機關認為必要之事項。

前項第六款所定接管營運之期間，主辦機關認為必要時，得展延之；其通知及公告準用前項之規定。

### 五、 民間機構對強制接管程序之配合義務

依本辦法之規定，本計畫之設施進入強制接管後，原民間機構對接管人依法有配合之義務。民間機構對接管人執行職務所為之處置，應予配合，不得拒絕。民間機構之負責人、破產管理人、董事、監察人及經理人對接管人之有關詢問應據實答覆，其他受僱人員，應受接管人之指揮。

### 六、 強制接管之費用負擔

依本辦法第 6 條：「因中止或停止營運而為強制接管營運時，接管人執行接管營運所生之費用，在營運收入內支應。但有不足時，得由主辦機關予以補助。」。另依本辦法第 7 條：「接管人為繼續維持營運設施

而增設、改良、購置、修繕或汰換資產設備所支出之費用，除經主辦機關核准由民間機構負擔者外，其費用分攤及給付方式，依雙方接管契約或其他契約之約定。」中可知，本計畫設施若遭強制接管，則接管期間所生費用，應以營運收入支應為原則，若有不足再由主辦機關視情況補助。此部分為保障未來營運順遂，未來宜在委託經營契約中加入履約保證金及違約金條款，亦即，未來若民間機構因經營不善遭強制接管，接管之必要費用除以營運收入支應外，尚得以此款項充擔。

#### 七、 強制接管後之資產保管

依本辦法第 8 條第 1 項：「民間機構於收受強制接管營運通知後接管前，對標的設施之資產，不得處分。其危險負擔不因接管而移轉於接管人。」；第 8 條第 3 項：「民間機構應於接管起始日起三十日內，將受強制接管營運之項目及範圍內所使用之機器、設備、軟硬體系統等財物資料，以及人事資料、財務報表及其他主辦機關認為必要之文件製作清單，提供接管人強制接管查核之用。但必要時，得由接管人自行清點製作清單，並報主辦機關備查。」按本計畫目前擬以 ROT 方式委託民間機構經營，就本計畫主辦機關所點交設施之產權部分，應屬主辦機關所有，故民間機構尚無處分之權限，惟民間機構所整建及其所增添與營運相關之附屬設施部分，既有助於營運，應亦列入禁止處分之範圍。此部分現行法雖未明文，惟未來仍宜在委託經營契約中特別載明。

#### 八、 強制接管前之法律關係

依本辦法第 8 條第 2 項：「民間機構因履行原投資契約或標的設施受強制接管前所發生之債務，除法律另有規定外，應由民間機構負責處理。」易言之，民間機構於強制接管前就委託營運所生之債務，不因強制接管而受影響，仍應自行負擔。

#### 九、 強制接管之終止

依本辦法第 11 條第 1 項規定，主辦機關於有下列情形之一者，得終止強制接管營運：

- (一)強制接管營運事由已消滅。
- (二)有事實足認無法達成接管之目的。
- (三)經主辦機關認定已無接管營運之必要。

#### 十、 接管終止之通知與公告

依本辦法第 11 條第 2 項規定，主辦機關於終止強制接管營運時，應以書面載明下列事項，通知民間機構、融資機構、保證人、接管人及政府有關機關，並公告之：

- (一)終止強制接管之事由。
- (二)終止強制接管營運之項目及範圍。
- (三)終止強制接管之日期。
- (四)其他由主辦機關認為必要之事項。

#### 十一、接管終止後之法律關係

依本辦法第 12 條：「依前條第一項規定終止接管營運時，接管人應就接管營運之財產進行結算，並製作結案報告書移交民間機構及主辦機關，如有賸餘財產，應移交民間機構。」故未來強制接管程序終止後，接管人與民間機構應進行清算程序，以釐清雙方法律關係。

#### 8.5.4. 退場機制之適用問題

按主辦機關於委託經營契約中除載明強制接管條款以因應民間機構經營不善外，另主辦機關亦得於委託經營契約中載明終止契約與違約金條款。蓋「強制接管」程序易生爭訟及法律關係複雜化，除非民間機構就委託經營事項經營不善將導致損害重大公共利益或造成緊急危難，否則建議主辦機關以其他方式因應民間機構違約或經營不善之情形，如先命民間機構定期改善，若不改善則終止契約，沒收履約保證金及求償違約金，並重新招商，以求法律關係之單純化及避免訟爭。參酌本計畫係就澎湖水族館整體委外，一旦發生營運不善而進入強制接管程序，對於澎湖水族館展示教育等興辦目的之任務執行影響甚巨，此部分建議主辦機關未來於招商文件中同時載明「違約金條款」、「終止條款」及「強制接管條款」，並以循序漸進之方式適用，俾因應民間機構違約或經營不善之情形。

#### 8.6. 暫時接管方案分析

本計畫以無縫接軌營運為目標，惟有關招商期程仍有其不確定性，為確保公共建設服務之持續性及不中斷目標，如招商作業期程無法使後續接手民間機構即時於 99 年 3 月 24 日起銜接營運，則建議所方及澎湖中心可檢討暫時接管營運方案。

##### 8.6.1. 暫時接管準備時程之分析

依據本計畫招商規劃，合理之招商期程包含公告招商至申請人遞件時間約需 40 日，甄審最優申請人預計約需 30 日，議約、投資執行計畫書審定及簽約前置作業約需 30 日，故共約 100 日，亦即約 3 個月之作業期程。故如招商作業延遲至 12 月底尚未公告或招商作業於 99 年 2 月尚無申請人遞件，則本計畫勢必重新辦理公告招商，此時原訂於 99

年 3 月 23 日前簽約目標恐無達成可能，因此建議水試所可先期預留暫時接管計畫，於現有契約屆滿至正式簽約開始營運前留有接管營運餘裕。初步建議，為使本計畫招商作業順利接軌，可訂於最多接管營運至 99 年 6 月底，俾使接手之民間機構尚有一段旺季時間可資營運。

#### 8.6.2. 暫時接管經費之分析

依據接管時程為 99 年 3 月 24 日起分別屆至 4 月底、5 月底及 6 月底，可能之經費需求情形如下，雖 99 年 3 月 24 日起屆至 5 月底及 6 月底分析上具有獲利可能性，惟收入將晚於費用支出期間，故經費上應先編列或勻支一筆營運準備金方利於接管之順利運作，接管之營運準備金建議可採用每月支付經費約 180 萬元評估。

#### 8.6.3. 暫時接管配套方案之分析

為順利接管營運，並增加後續招商誘因，建議接管期間可採以下方案。

1. 短期招標，以委派人力方式聘僱短期人力，並增加工讀生需求，或考量促進就業方案人力調派，或與澎湖科技大學等機關學校合作，以因應人力不足困境。
2. 考量重新開館營運，可釋出票價優惠方案，增加遊客人次，強化民間申請人參與本案信心。
3. 試辦水試所澎湖中心形象產品，俾使申請人瞭解形象授權之重要性。
4. 接管現有廠商財產物品，減少申請人對於所有權爭議情形。
5. 志工先期與現有廠商協議，或即改為由所方招募，後續委託民間機構管理方式。
6. 水電、地價稅及房屋稅等應按營運期間比例先要求現有廠商支付 99 年 1 月 1 日至 99 年 3 月 23 日部分，地價稅開徵時間則由所方先行墊付，後續則要求接手民間機構依營運期間比例支付，保險則可先由所方辦理，後續責由民間機構接受並付費。

## 第9章 移轉規劃

### 一、 區分須返還與不須返還之部分

蓋本計畫委託營運之設施為公有財產，未來民間機構於許可營運期間屆滿前之一定期間，應依當時最新之財產及物品清冊就「須返還」部分及未達最低使用年限之「報廢後不須返還」部分之所有之財產及物品(包括但不限於土地、建築物、設備及相關營運資料等)，無條件返還予甲方。

### 二、 民間機構購置增設之營運資產移轉

民間機構因本案增購之「期初投資設備項目」，「因業務需求增加之後續投資設備項目，屬國有財產分類中之房屋建築物及設備、機械設備投資」，及「為變更原空間設計、機電設施或系統功能，經甲方同意者」，其所有權屬於甲方，並視為「須返還」財產；惟如民間機構因業務需求增加之投資設備項目，非屬國有財產分類中之房屋建築物及設備、機械設備投資者，於契約屆滿、終止或解除時，所有權歸乙方。

### 三、 民間機構須預先提送交接計畫供主辦機關審查

為使甲乙方未來於移轉作業有具體程序可循，民間機構於營運許可期屆滿前之約定期限，應提送具體之營運資產返還之交接計畫供主辦機關審查。主辦機關於必要時，得派員進駐現場預作交接準備事宜，民間機構應予配合協助。

### 四、 民間機構就返還之財產應負瑕疵擔保責任

鑑於民間機構所返還予主辦機關之資產，未來主辦機關仍將繼續為營運使用，故民間機構應擔保該資產於返還予時並無權利瑕疵或滅失或減少其通常效用或其所保證之品質。

### 五、 民間機構應於許可期間屆滿後之特定期限內遷離

為避免影響後續接手之廠商或政府機關對原委託營運設施之運作計畫，民間機構於許可期間屆滿後，除返還應移轉之財產外，並應於特別期限內遷離（如 30 日內或其他相當之期間）。若逾期未遷離，情節嚴重者，得向民間機關求償違約金。



## 第10章 作業期程

### 10.1.作業期程分析（於3月底完成簽約情形）

本計畫招商作業係以達成評選民間機構，於現有契約期間屆滿時得以順利委託經營為依歸，後續招商作業規劃係依據促參法及其施行細則、民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法及民間參與公共建設申請及審核程序爭議處理規則，辦理公告招商、甄審、議約及簽約等作業，惟相關時程仍應依據實際執行情形加以調整。

工作內容	預定時程	備註
可行性評估及先期規劃初稿	98年9月11日	
可行性評估及先期規劃報請農委會核定	98年12月中旬	
撰擬招商文件草案	98年10月28日	
成立甄審委員會	98年12月中旬	
提送招商文件初稿	98年12月中旬	
核定招商文件	98年12月下旬	
公告招商文件	98年12月下旬-99年1月上旬	
辦理招商說明會	98年12月-99年1月	
申請人遞送申請保證金、資格審查文件、投資計畫書	99年2月上旬	公告日後40日
完成綜合評選，選出最優申請案件申請人	99年3月上旬	公告日後70日
完成議約	99年3月中	公告日後100日
投資執行計畫核定	99年3月底	公告日後100日
完成與最優申請案件申請人簽訂投資契約	99年3月底	公告日後100日
民間機構參與接管事宜	99年3~4月	
民間機構進場進行水族館外部裝修施作	99年3~6月	
民間機構展開營運	99年4月1日	
民間機構就水族館內部展開裝修	99年11月1日	

### 10.2.作業期程分析（期程延遲）

依據第8章8.6節分析顯示，本案可能發生期程延遲情形，以下分析於4月底前完成作業期程情形，相關時程仍應依據實際執行情形加以調整。